

## II 実践の展開

---

## 第5章

# 女子大学における人材育成の取組み 「未来人材育成モデル」構築の試み

安齋 徹

### 1 はじめに

女性の活躍推進は成長戦略の中核に位置付けられ、女性の活躍推進に関するニュースや記事を見聞しない日はないほどである。しかし、現状において、女性管理職比率は低く、男女の賃金差も大きい。出産・育児期に退職する女性は依然として多く、性別役割分業意識も残存し、日本の女性の活躍は極めて限定的であると言わざるを得ない（武石 2014：16）。国際的にみても立ち遅れている女性の活躍を推進するには、社会や企業での啓発や実践のみならず、教育現場での取組みも重要であり、とりわけ女子大学が果たすべき役割も大きい。筆者は実務経験を有する教員として、女性の活躍推進に向けて大学教育が果たしうる役割を模索しており、本章では、女子大学における人材育成の取組み事例を紹介すると共に、未来人材育成に向けたモデルの提示を試みる。

## 2 大学教育への期待

### 初期キャリアとの関連

石原は長期的・計画的な女性育成の全体像を提示している（石原 2014：129）。それによると、女性の得意技は入社直後からのスタート・ダッシュであり、しっかりとジョブ・ローテーションを重ね、意識的に修羅場を経験させ、速やかに舞台に引き上げる、という「リーダーシップ・パイプライン」を構築することが大切である。特に初期キャリア段階での育成にポイントがあると主張する石原は、入社直後から女性がトップギアで走れるようになるために、大学時代にリーダーシップ教育を受けリーダーシップ発揮の経験を積むことを推奨している（石原 2014：128-154）。

大学時代に、リーダーシップというものを理解し、リーダーシップを発揮するためのコミュニケーションの方法、ゴールとマイルストーンをセットする方法、他者のモチベーションをあげさせる方法、といった基本的なスキルについて教育が行われていることは、社会に出るにあたって、大きな武器を与えることになるでしょう。企業も、このようなリーダーシップ講座を持っている大学で学んだ女性に、もっと着目してはいかがでしょうか（石原 2014：134）。

どんなに小さいグループであろうと、チームのリーダーという立場で何かひとつのことを成し遂げようとしたら、全員の力を引き出すことのむつかしさに直面し、試行錯誤を経て、どのように行動すべきかを学ばざるを得ない状況に置かれます。これを経験しているのといないのとでは、社会に出てからの「チームの協業」における活躍度がまったく違うということは、企業で人を育てたことのある人であるならば、実感しているのではないのでしょうか。女子学生にこそ、リーダーシップ教育とリーダー経験を積んで、来る日に備えてほしいと思いますし、企業もこういう視

## II 実践の展開

点から女子学生のリーダーとしてのポテンシャルを見極めてほしいと思います（石原 2014：135）。

入社以前の学生時代は言わば「インキュベーション期」であり、その後のキャリア形成につながる人材育成の基礎固めの時期である。特に女性の場合、就業後に出産・育児などでキャリアの形成が中断する可能性が高く、初期キャリアにつながる学生時代にしっかりとした人材教育を受けておくことが望ましい（安齋 2015b：122）。

### 企業からの期待

企業は女性の人材育成に関して大学教育に何を期待しているのであろうか。大概は企業へのインタビュー調査を通じて企業が求める女性人材像として、第1に多様な価値観の中で、きちんと自己主張ができ、したたかに自分の意を通し、組織に新しい価値観をもたらす可能性のある人材、第2に決まった枠組みをきちんとこなすだけでなく、自分なりにプラス・アルファを付け加え、主体的に働くことができる人材、第3にどんな状況でも乗り越えていけるような人材、チャレンジ精神、起業家精神を持った人材を掲げている。一方、現在の女性人材の課題としては、第1に精神的に弱い傾向があること、第2に自分からやろうとする意識が薄いこと、第3に良い意味での競争意識を持っておらず協調性ばかりを重視すること、が挙げられる。そこで、多様な価値観の中で自分を出していくことの重要性や社会や集団の中で揉まれながらうまくいかない経験をする必要がある。大学教育に対しては、目先の就職とは別の次元で、多様な価値観に触れさせ学生の視野を広げること、自立した人間を育てること、人間としての総合力を伸ばすことが期待されている（大槻 2011：26）。

大槻の分析は大学における人材育成のあり方を考える上で大変参考になる。多様な価値観、自己主張、付加価値、主体性、タフネス、チャレンジ精神、競争意識、失敗経験、幅広い視野、総合的な人間力という要素が並ぶが、

端的に言えば、教養教育、専門教育、キャリア教育に留まらない骨太の人間教育が求められている。

### 女子大学におけるリーダーシップ

女子大学は女子だけの大学なので男子に遠慮せず全て自分達で行う必要があることからリーダーシップを育むのに適している、という意見が人口に膾炙している（朝日新聞 2008：25、週刊東洋経済 2011：68-69）。

しかし、三宅は女子大学と共学大学における女子教育力の比較研究を通して、リーダーシップ発揮度に関して女子大学の女性と共学大学の女性に有意な差はみられず、女子大学の方がリーダーシップを発揮する機会を多く提供しているという世評は裏付けられなかったと述べている。一方、女子大学・共学大学共に、大学教員から高い期待を受けるほど自己効力感が高まり、自己効力感の高い女子学生ほど将来の必要時にリーダーシップを発揮できる自信が有意に強まることを明らかにしている（三宅 2009：28）。つまり、単に女子大学で学生生活を過ごすだけで無意識的にリーダーシップが身につく訳ではなく、大学教員が期待を寄せ、自己効力感を高め、リーダーシップを発揮できる自信を育んでいくことが大切である。

女子大学という環境を活かすためにも、リーダーシップ教育を含む人材育成を戦略的に行っていくことが必要である。

## 3 女子大学における人材育成への取組み

群馬県立女子大学国際コミュニケーション学部は2005年に開設された定員60名の小さな学部であるが、実践的な英語力、高度なコミュニケーション能力、国際社会で自立して活躍するために必要な知識及びリーダーシップを備えた人材を育成することを目的としている。

筆者は28年間にわたる企業での勤務を経て2012年に大学教員に転身した<sup>1)</sup>。閉塞感漂う社会や企業に少しでも風穴を開けられるような元気と勇気

## II 実践の展開

のある人材の育成を祈念し、様々な試行錯誤を繰り返している。女子大学における人材育成の取組みとして、筆者が関わっているコミュニケーション教育、リーダーシップ教育、キャリア教育、ビジネス教育、社会デザイン教育並びにゼミナール教育の事例を紹介する（表1）。

表1 筆者が関わっている科目群

1年次	2年次	3年次	3～4年次
コミュニケーション科目	リーダーシップ科目 ビジネス科目	社会デザイン科目 キャリア科目	ゼミナール

筆者作成

共通するのは、第1に知識を一方的に伝授する講義型の授業ではなく、参加型・双方向型のインタラクティブな授業を展開していること、第2に授業外でも様々な課題を課し相当の勉強時間がかかる仕掛けを施していること、第3に毎回席替えし、初対面のペアでのディスカッションを繰り返していること、第4にリアルな題材や視聴覚教材を活用し飽きのこない新鮮な授業を心掛けていること、第5に自分と向き合うことや自分で考えることを志向していること、である。

### コミュニケーション教育

#### （1）概要

- ・授業名：ビジネス・コミュニケーション（安齋 2016：52-77）
- ・位置づけ：教養教育科目
- ・受講生：主として1年生
- ・授業目標：将来、社会で活躍していくことを念頭に、コミュニケーションに関する知識と技能を習得し、情報を共有し、良好な人間関係や相互信頼を構築する。
- ・内容：非言語コミュニケーション、傾聴、アサーション、質問力、コーチング、ファシリテーション、プレゼンテーション等

- ・課題：コミュニケーションに関する論文・記事をレビューする小レポート、計14回

## (2) 特色

楽しみながら、様々なコミュニケーション・スキルを伝授し、受講生からは「活かせることが本当に多かった」「人との出会いが楽しみになってきた」「自分自身に自信がついた」「人生の質を変えてくれた」とのコメントがあった。

## リーダーシップ教育

### (1) 概要

- ・授業名：ビジネス・リーダー論（安齋 2013：57-72）
- ・位置づけ：専門科目
- ・受講生：主として2年生
- ・授業目標：「高い志と幅広い視野を有し、世界や地域、企業や組織のあるべき姿を追いき求め、コミュニケーションを円滑にとりながら、変化を恐れず果敢に挑戦できる人材」の育成を志向し、ビジネス・リーダーとして必要な知識と技能を身につける。
- ・内容：リーダーとしての経験の振り返り、自身の価値観の確認、モチベーション理論、リーダーシップ論、ストレス・マネージメント、チーム・ビルディング、マーケティング、イノベーションなど
- ・課題：「今週の挑戦、今週の失敗、今週の喜怒哀楽」の小レポートA、古典などの一節（『自省録』（マルクス・アウレーリウス）、『ソクラテスの弁明』（プラトン）、『君主論』（ニッコロ・マキアヴェッリ）、『孫子』、『プロフェッショナルの条件』（ピーター・ドラッカー）、『人を動かす』（デール・カーネギー）、『修身教授録』（森信三）、『未来のリーダーシップ』（リンダ・ヒル）など）をレビューする小レポートB、毎回2回・計28回の小レポート

## Ⅱ 実践の展開

### (2) 特色

観念的なリーダーシップ論を座学で伝授する通り一遍の授業ではなく、グループワークも織り交ぜたダイナミックな授業展開を心掛け、受講生からは「将来、もっと自分のリーダーシップを活かした人生にしたい」「未来やこれからの人生への期待が高まった」「リーダーになるのは苦手だと思っていたが、自己否定感が和らぎ意欲が湧いた」とのコメントがあった。

## ビジネス教育

### (1) 概要

- ・授業名：経営学
- ・位置づけ：専門科目
- ・受講生：主として2年生
- ・授業目標：経営学についての基本的な用語、考え方、基礎知識を学び、企業の経営活動を理解する。
- ・内容：人と組織、マーケティング、生産システム、研究開発、企業の社会的責任など
- ・課題：毎回「ビジネスこの1週間」を討議するので事前の情報収集が必要、CSRレポートのレビュー、個別企業研究など、レポートは計4～5回

### (2) 特色

ケース・スタディや実物の資料・商品や新聞などリアルな題材を用いてビジネスの面白さを伝え、受講生からは「様々な視点からビジネスを見ることができて、新発見がいっぱいあった」とのコメントがあった。

## 社会デザイン教育

### (1) 概要

- ・授業名：社会デザイン論
- ・位置づけ：専門科目
- ・受講生：主として3年生



- ・授業目標：将来の予測が困難な時代にあって、目指すべき社会像を描く知的な構想力が求められている中、これからの社会やビジネスを如何にデザインしていくかを考えていく。
- ・内容：現代社会の見方、資本主義の見直し、ソーシャル・キャピタル、コミュニティ、イノベーション、デザイン思考、CSR（企業の社会的責任）、CSV（共有価値の創造）、未来のビジネス等
- ・課題：「社会やビジネスの課題、グッド・アイデア」のレポートA、古典などの一節（『国富論』（アダム・スミス）、『感情道徳論』（アダム・スミス）『孤独なボウリングー米国コミュニティの崩壊と再生』（ロバート・パットナム）、『マネジメント』（ピーター・ドラッカー）、『イノベーションのDNA』（クレイトン・クリステンセン）、『イノベーションの本質』（野中郁次郎）、「共通価値の戦略」（マイケル・ポーター）、『ソーシャル・ビジネス革命』（ムハメド・ユヌス）、『20歳のときに知っておきたかったこと』（ティナ・シーリグ）など）をレビューする小レポートB、毎回2回・計28回の小レポート

## （2）特色

未来へのワクワク感を高めることを目指し、受講生からは「1つ1つの講義で必ず何か驚きや気づき、感動があり、生き方を良くするためのエッセンスが多く散りばめられている授業であった」とのコメントがあった。

## キャリア教育

### （1）概要

- ・授業名：キャリアとリーダーシップ
- ・位置づけ：専門科目
- ・受講生：主として3年生
- ・授業目標：将来、女性リーダーとして活躍することを念頭に、現代社会における働き方をキャリア理論やワーク・ライフ・バランスなど様々な観点から考察しながら、働くことの意味を考えていく。
- ・内容：女性のライフ・サイクル、キャリア理論、ワーク・ライフ・ balan

## II 実践の展開

ス、女性の活躍推進、リーダーシップなど

- ・課題：古典などの一節（『プロフェッショナル人生論』（クレイトン・クリステンセン）、『ワーク・シフト』（リンダ・グラットン）、『LEAN IN』（シェリル・サンドバーグ）、「Stay Hungry, Stay Foolish」（スティーブ・ジョブズ）、『グローバル・キャリア』（石倉洋子）、『不恰好経営』（南場智子）など）をレビューする小レポート、計14回

### （2）特色

キャリア理論からワーク・ライフ・バランスや女性の活躍推進を考える授業で、受講生からは「自分のキャリアを考える良いきっかけになった」「人生の歩み方は無限であり、自分だけのオリジナルな人生をこれから創り出していけることへの勇気と前向きな気持ちを持つことができた」とのコメントがあった。

## 4 ゼミナール教育を通じた人材育成

### 概要

- ・授業名：社会デザイン論ゼミナール（安齋 2015a：107-127）
- ・位置づけ：専門科目
- ・受講生：3～4年生
- ・授業目標：「日本一のゼミを目指そう」というビジョンを掲げ、「社会を変える、ビジネスを創る、自分を磨く」ことを目標に、思考力と行動力と創造力を身につけながらこれからの社会やビジネスを如何にデザインするかを探求する。

### 内容

5つのプロジェクトに分類した上で、多彩な活動を行っている。

#### （A）スタディ・プロジェクト

テキストの輪読と全員参加の討議により知識を得ながら思考力を高めて

いる。

(テキスト例：『実践ソーシャル・イノベーション』（野中郁次郎・廣瀬文乃・平田遙）、『20歳のときに知っておきたかったこと』（ティナ・シーリグ）など、適宜新聞や雑誌の記事も利用)

(B) リサーチ・プロジェクト

研究テーマを自ら選定し、3年次にゼミ・レポート、4年次に卒業論文を執筆している。

(活動例：3年次には更にNR I 学生小論文コンテストに応募)

(C) リアル・プロジェクト

教室を飛び出し行動力を身につけ、実社会の人や現場に触れて視野を広げている。

(活動例：日本フィランソロピー協会主催の東北復興応援チャリティ・リレーマラソンへの参加、群馬県立図書館に対する更なる活性化策の提言、玉村町公民館少年少女教室「県女生による英語も学べる玉村ツアー」の企画・運営、社会人を招いてのワークショップ開催)

(D) チャレンジ・プロジェクト

創造力を駆使して、学外のコンテストやプログラムに積極的に挑戦している。

(活動例：大学生観光まちづくりコンテスト、群馬イノベーション・アワード、出版甲子園、JFN 学生ラジオCMコンテスト、学生ビジネスプランコンテスト)<sup>2)</sup>

(E) コミュニケーション・プロジェクト

様々なイベントを通じて懇親を深め、併せて情報発信にも努めている。

(活動例：合宿、スポーツ大会、ハロウィン・パーティー、クリスマス・パーティー、OG会、OG勉強会)

## 運営方法

上記の通り、多彩な活動を行っているが、運営方法にも工夫を凝らしている。

## Ⅱ 実践の展開

### (1) サブゼミの開催

大学ではゼミナールの開催は原則として週1回であるが、週1回では時間不足することが明らかであったため、本ゼミに加えて、サブゼミを開催している。

### (2) 案件ごと輪番でのリーダー制

通例、ゼミ幹事やゼミ長なるリーダーを選出することが多いが、役割の固定化を回避するため、大小様々な案件のリーダー役をアット・ランダムに割り振り、毎回2名のリーダーを選任している。学生はリーダーとフォロワーを同時に経験することでリーダーシップやチームプレーを身につけている。

### (3) 毎月の個人面接

ゼミナール全体として負荷をかける一方で、1人1人へのきめ細かいケアも必要であると考え、教員による個人面接を原則として毎月実施している。研究の進捗を確認しつつ、学生生活全般、ゼミナール運営や人間関係について学生の意見をしっかりと受け止めるように心がけている。

### (4) マナーの徹底

挨拶、時間厳守やメールの24時間以内の返信など基本的なことを掲げたゼミナールの行動指針を策定している。当たり前のことを当たり前にすることの重要性を再三強調し、叱るべきことは理由を付して叱るようにしている。

### (5) 創造性向上に向けた試み

クリエイティビティを高めるために、様々な手法を試行錯誤している（例：レゴを使ったワークショップ、デザイン思考ワークショップ、アイデア1000本ノックという毎日アイデア出しを行う訓練、夢想家や太鼓持ちという役割を演じながら課題解決策を考案する未来面白ワークショップなど）。

## 特色

第1に高いビジョンである。「日本一のゼミを目指そう！」というビジョンを掲げている。第2にストレッチ・アサインメントである。能力以上の案件を同時並行で複数こなすことを課し、時には失敗し挫折も体験し、それで

も成長が促されることを学生は実感している。第3に運営上のきめ細かな工夫である。毎回席替えしてのペアでのディスカッションの徹底、案件ごとの輪番でのリーダー制や毎月の個人面接、行動指針の策定などの工夫を凝らしている。

学生からは「頑張りぐせがついた」「失敗から学ぶことの価値に気付いた」「可能性は無限大である」「未来が楽しみである」とのコメントがあった。

## 5 人材育成モデルの構築

### 未来人材育成モデル

以上のような授業およびゼミナールを通じて、人材育成に取組み、確かな手応えを感じているが、ここでは人材育成のフレームワークを提示する。

大きく、「能力・スキル」「視野・ビジョン」「経験・タスク」に分類する。第1に、コミュニケーション・リーダーシップ・クリエイティビティというベーシックな能力・スキルを習得する。第2に、自分・ビジネス・社会に関する未来に向けた視野・ビジョンを身につける。第3に、協働経験・企画経験、失敗経験というような経験値を積み重ねる(表2)。こうしたフレームワークを「未来人材育成モデル」と命名する。

表2 未来人材育成モデル

- |   |
|---|
| <p>(1) ベーシックな能力・スキル→協調力・創造力</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・コミュニケーション</li> <li>・リーダーシップ</li> <li>・クリエイティビティ</li> </ul> <p>(2) 未来に向けた視野・ビジョン→思考力・構想力</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・自分を磨く：自己理解→自己鍛錬</li> <li>・ビジネスを創る：動向把握→ビジネス創造</li> <li>・社会を変える：課題認識→社会変革</li> </ul> <p>(3) 行動・挑戦する経験・タスク→行動力・実行力</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・協働経験：チームワーク・コラボレーション</li> <li>・企画経験：プランニング・共創</li> <li>・失敗経験：ストレッチ・タフネス</li> </ul> |
|---|

筆者作成

## II 実践の展開

飛行機に例えるならば、「エンジン」としての知識だけでは、飛び立つことができない（行き先もわからず、浮遊力もなく、進む力もない）。そこで、学生時代に「操縦桿」を操る視野・ビジョン（自分・ビジネス・社会）を身につけ自ら行き先を見定め、「翼」としてのスキル・能力（コミュニケーション・リーダーシップ・クリエイティビティ）でより高く、速く飛べ、「推進力」となる経験・タスク（協働経験・企画経験・失敗経験）を積み重ねることで実社会に出てから羽ばたくことができる。

### 関連付け

授業・ゼミナールと各要素を紐づけすると、集大成として「社会デザイン論ゼミナール」が位置づけられていることがわかる（表3）。

表3 授業・ゼミと要素の関連付け

(1) 能力・スキル軸

- ・コミュニケーション：  
「ビジネス・コミュニケーション」（1年次）「社会デザイン論ゼミナール」（3年次）
- ・リーダーシップ：  
「ビジネス・リーダー論」（2年次）「社会デザイン論ゼミナール」（3年次）
- ・クリエイティビティ：  
「社会デザイン論」（3年次）「社会デザイン論ゼミナール」（3年次）

(2) 視野・ビジョン軸

- ・自分を磨く：  
「ビジネス・コミュニケーション」（1年次）「ビジネス・リーダー論」（2年次）  
「キャリアとリーダーシップ」（3年次）「社会デザイン論ゼミナール」（3年次）
- ・ビジネスを創る：  
「ビジネス・リーダー論」「経営学」（2年次）「社会デザイン論」（3年次）  
「社会デザイン論ゼミナール」（3年次）
- ・社会を変える：  
「社会デザイン論」（3年次）「社会デザイン論ゼミナール」（3年次）

(3) 経験・タスク軸

- ・協働経験：「ビジネス・リーダー論」（2年次）「社会デザイン論ゼミナール」（3年次）
- ・企画経験：「ビジネス・リーダー論」（2年次）「社会デザイン論ゼミナール」（3年次）
- ・失敗経験：「社会デザイン論ゼミナール」（3年次）

筆者作成

## 各要素の重要性

能力・スキル、視野・ビジョン、経験・タスク毎に各要素の重要性について付言する。

### (1) 能力・スキル軸

コミュニケーション（下線は筆者、以下同じ）は、社会人に求められる必須のスキル・能力であると言われている。日本経済団体連合会が実施している「新卒採用に関するアンケート調査」で「選考時に重視する要素」として「コミュニケーション能力」が12年連続の1位となっている（日本経済団体連合会 2016：6）。

リーダーシップは、女性の活躍推進に係わる重要なスキル・能力である。女性の活躍推進の政策課題の目標の1つは女性管理職の増加であり、前述の通り、石原は大学時代に女性がリーダーシップ教育を受け、リーダー経験を積むことを強く推奨している（石原 2014：135）。

クリエイティビティは、未来を切り拓く核心となるスキル・能力である<sup>3)</sup>。2008年の中央教育審議会の「学士課程教育の構築について」では、学士力として「これまでに獲得した知識・技能・態度等を総合的に活用して、自らが立てた新たな課題にそれらを適用し、その課題を解決する能力」として「総合的な学習経験と創造的思考力」を掲げている（中央教育審議会 2008：13）<sup>4)</sup>。

なお、グローバル社会を生き抜くために必要とされる能力として注目を集めている「21世紀型スキル」<sup>5)</sup>の中にも、創造性とイノベーション、コミュニケーション、コラボレーション（チームワーク）が掲げられており（白水 2014：205-206）、上記3要素と類似している。

### (2) 視野・ビジョン軸

自分を磨くことは、大学教育の大切な機能の1つである。金子によれば、大学教育によって獲得されるべきものは、特定の専門的知識や技能のみではなく、より一般的な知識や能力を身につけ、社会や自分についての見方や将来の目的なども含めた、広い意味での人格を形成することも極めて重要であ

る（金子 2012：212）<sup>6)</sup>。

ビジネスを創ることは、閉塞感漂う日本経済の起爆剤にある。成長戦略の中でも起業家教育の充実が謳われているが、起業家教育<sup>7)</sup>は起業家や企業経営者にだけ必要な特殊なことではない。高い志や意欲を持つ自立した人間として、他者と協働しながら、新しい価値を創造する力は、これからの時代を切り拓いていくために有用である（経済産業省産業経済政策局新規産業室 2015：3）。

社会を変えることは、予測困難な時代に最も求められていることである。2012年の中央教育審議会の答申「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて～生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学へ～」(質的転換答申)でも、「将来我が国が目指すべき社会像を描く知的な構想力」の必要性和「未来を見通し、これからの社会を担い、未知の時代を切り拓く力のある学生の育成」の重要性が指摘されている（中央教育審議会 2012：2）。

### （3）経験・タスク軸

協働経験については、他者と協働する力を育むために欠くことができない経験である。2014年の中央教育審議会の答申「新しい時代にふさわしい高大接続の実現に向けた高等学校教育、大学教育、大学入学者選抜の一体的改革について（答申）」でも、主体性を持って他者を説得し、多様な人々と協働して新しいことをゼロから立ち上げることのできる力を大学時代に身につけることが望まれている（中央教育審議会 2014：4）。

企画経験について、クリエイティビティは一朝一夕に会得できるものではなく、経験の積み重ねが必要である。2015年に教育再生実行会議は「未知の課題に挑み、解決策を生み出すためには、既存の概念にとらわれない創造的な発想力や企画力、直観力が必要です。これを身に付けるためには、慣れ親しんだ環境から離れ、失敗を恐れず、未知の場に飛び出して、発想を拓ける経験の積み重ねが不可欠」と指摘している（教育再生実行会議、2015：3）。

失敗経験については、前述の大概が、多様な価値観の中で自分を出してい



くことの重要性や社会や集団の中で揉まれながらうまくいかない経験をする  
ことの必要性を指摘している（大槻 2011：26）<sup>8)</sup>。

## 6 今後の課題

今後の課題は以下のとおりである。

第1に、各授業やゼミナールの不断の改善である。授業やゼミナールを取り巻く状況は刻々と変化する。学習に対する学生の能動的な参加を取り入れた「アクティブ・ラーニング」を単に追求するのではなく、学生が他者と関わりながら対象世界を深く学び、これまでの知識や経験と結びつけると同時にこれからの人生につなげていけるような「ディープ・アクティブラーニング」を志向している（松下 2015：i）。

第2に、「未来人材育成モデル」のブラッシュアップである。「未来人材育成モデル」は実践を通じて辿り着いた仮説であり、今後様々な観点で検証し、ブラッシュアップしていきたい。人口知能やロボットによって人間の仕事が代替されるようになろうとも創造性・協調性が必要な業務や非定型な業務は将来においても人が担うとされている（野村総合研究所 2015）。未来を切り拓く人材像<sup>9)</sup>を模索し、そうした人材を育成するモデルを探求していきたい。

第3に、大学教育と初期キャリアにおける人材育成の連続化である。大学教育と初期キャリアの関連についてはまだまだ考察が不十分であると言わざるを得ない。企業と大学の関係は新卒学卒者の採用活動に留まるものではなく、互惠関係を確立し（中央教育審議会 2008：51）、真摯な対話を重ねていく必要がある<sup>10)</sup>。大学教育から初期キャリアにかけての連続的な人材育成の仕組みを創り上げることができれば、言わば大学から企業へのバトンタッチが円滑になり、よりシームレスな「リーダーシップ・パイプライン」を構築することができる。

## 7 おわりに

女性の活躍推進は成長戦略の「1丁目1番地」と言われ、2016年4月には女性活躍推進法も施行されたが、女性の活躍推進に向けた近道はなく、女性管理職を増やすには、第1に採用段階で一定比率の女性を採用すること、第2に制度の整備と働き方改革を進めること、第3に初期キャリアから女性の育成を丁寧に進めること、第4に「一皮むける経験」を積ませ成長を促すこと、第5に「管理職になりたくない」という意識を払拭することを地道に推し進めるしかない。

とりわけカギは初期キャリアにあるが、言わばその根っこにあたるのが大学教育である。本章では、女子大学における人材育成の取組みを紹介し、「未来人材育成モデル」の提示を試みた。女子大学が女性のエンパワーメント戦略なしに教育を行うだけでは女子大学の存在意義は見出し難いとの指摘もある（三宅 2009：29）なか、女子大学は未来を切り拓く人材を育成することに全力で取り組む覚悟が問われている。

### 注

- 1) 企業では、営業・企画・事務・海外・秘書・人事・研修など国内外で多様な業務を経験した。
- 2) 大学生観光まちづくりコンテストでは4年連続入賞、NR I学生小論文コンテストでは3年連続入賞、JFN学生CMコンテストでは2年連続でFMM GUNMA優秀賞受賞、学生ビジネスプランコンテストでは2年連続入賞、学生起業家選手権では東京イノベーション賞受賞、まえばし企業魅力発掘プロジェクトでは最優秀賞受賞などの実績を残している（2016年12月執筆時点）。
- 3) 「NHKスタンフォード白熱教室」で有名なティナ・シーリングは、クリエイティビティがあれば絶えず変化する世界を生き抜き、可能性を広げるこ

とができる。未来を発明する核心にあるのがクリエイティビティである、と述べている (Seelig 2012 : 3-4 = シーリグ 2012 : 10-11)。

- 4) 日経BPコンサルティング社が実施した「企業で必要なスキルと大学教育に関する調査」の中で、若手社会人にクリエイティビティが求められていることが浮き彫りになり、クリエイティビティは従来、デザイナーやプログラマーなどの一部の職種だけに求められる資質だととらえられる傾向があったが、同調査を通じて、クリエイティビティは「日々の仕事に必要とされる」ものであり、若手社会人にも欠かせないスキルであることが明らかとなった (日経BPコンサルティング 2012)。
- 5) 21世紀型スキルとは、世界の教育関係者らが立ち上げた国際団体「ATC21s」(The Assessment and Teaching of 21st-Century Skills = 21世紀型スキル効果測定プロジェクト) が提唱する概念で、これからのグローバル社会を生き抜くために求められる一般的な能力を指す。批判的思考力、問題解決能力、コミュニケーション能力、コラボレーション能力、情報リテラシーなど、次代を担う人材が身につけるべきスキルを規定したもので、各国政府も知識重視の伝統的な教育から21世紀型スキルを養い伸ばす教育への転換に取り組み始めている (人事労務用語辞典 2013)。
- 6) 2012年の中央教育審議会の答申「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて～生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学へ～」(質的転換答申) でも、一人一人の主体性と協調性が要請される成熟社会たるべき我が国の社会において、単なる知識再生型に偏った学力、自立した主体的思考を伴わない協調性、他者の痛みを感知しない人間性は通用性に乏しいと指摘されている (中央教育審議会 2012 : 5)。
- 7) 起業家教育とは、起業家精神 (チャレンジ精神、創造性、探求心等) と起業家的資質・能力 (情報収集力・分析力、判断力、実行力、リーダーシップ、コミュニケーション力等) を有する人材を育成する教育である (経済産業省経済産業政策局新規産業室 2015 : 3)。
- 8) 学校における体験学習の意義として、挫折や失敗を経験することの重要性

## II 実践の展開

が述べられている（文部科学省初等中等教育局児童生徒課 2008）。

- 9) 藤原は、20 世紀の成長社会から 21 世紀の成熟社会へ転換する中、求められる力も正解を当てる情報処理力から納得解をつくり出す情報編集力に変化していると指摘し、「ジグソーパズル型学力」から「レゴ型学力」へ、というイメージを提示している（藤原 2015：132-134）。
- 10) 企業人から大学教員に転身して改めて思うのが大学と企業の対話の必要性である。大学が学生に身に付けさせようとする能力と企業が望む能力の乖離、ミスマッチが指摘されているにもかかわらず、大学は企業が発する情報を必ずしも正確に理解しているとは言えず、企業も自らが求める人材像や能力を十分明確に示し得ていない（中央教育審議会 2008：13）と認識せざるを得ないのが現状であろう。

## 参考文献

- 安齋徹 2013 「女性リーダー育成に向けた大学教育の挑戦 ―女子大学における「ビジネス・リーダー論」という試み―」『現代女性とキャリア』第 5 号：57-72 日本女子大学 現代女性キャリア研究所
- 安齋徹 2015a 「女性の活躍推進に向けた大学教育の挑戦 ―女子大学におけるゼミナールを通じた人材育成の試み―」『女性と文化』第 2 号：107-127 実践女子学園下田歌子研究所
- 安齋徹 2015b 「女性人材の育成は大学教育から」『月刊人事マネジメント』2015 年 6 月号：122 ビジネスパブリッシング
- 安齋徹 2016 「大学生のコミュニケーション力の現状と向上への取り組み ―女子大学における「ビジネス・コミュニケーション」という試み―」『女性と文化』第 2 号：52-77 実践女子学園下田歌子研究所
- 朝日新聞 2008 年 9 月 15 日 「存在意義 探る女子大学 リーダーシップ育つ」25
- 中央教育審議会 2008 「学士課程教育の構築に向けて」文部科学省 [http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/1217067.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/1217067.htm)（検

索日：2016年8月2日)

中央教育審議会 2012 「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて  
—生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学へ— (答申)」 文部科学  
省 [http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/1325047.  
htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/1325047.htm) (検索日：2016年1月27日)。

中央教育審議会 2014 「新しい時代にふさわしい高大接続の実現に向けた高等  
学校教育、大学教育、大学入学選抜の一体的改革について (答申)」 文部科  
学省 [http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/1354191.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/1354191.htm) (検  
索日：2016年8月2日)

藤原和博 2015 『本を読む人だけが手にするもの』 日本実業出版社

白水始 2014 「新たな学びと評価は日本で可能か」 P. グリフィン、B. マ  
クゴー、E. ケア編 三宅なほみ監訳 益川弘如・望月俊男編訳 『21世紀型  
スキル 学びと評価の新たなかたち』 205-222 北大路書房

石原直子 2014 「新人女性を確実にリーダーに育てるシナリオ」 大久保幸夫・  
石原直子『女性が活躍する会社』 127-154 日本経済新聞出版社人事労務用語  
辞典 2013 「21世紀型スキル」 コトバンク <https://kotobank.jp/dictionary/jinji/>  
(検索日 2016年10月7日)

金子元久 2012 「大学教育と学生の成長」『名古屋高等教育研究』 第12号：  
211-236 名古屋大学高等研究教育センター

経済産業省経済産業政策局新規産業室 2015 『生きる力を育む起業家教育のス  
スメ小学校・中学校・高等学校における効果的な導入事例』 [http://www.meti.  
go.jp/policy/newbusiness/downloadfiles/jireisyu.pdf](http://www.meti.go.jp/policy/newbusiness/downloadfiles/jireisyu.pdf) (検索日：2016年8月2日)

教育再生実行会議 2015 「これからの時代に求められる資質・能力と、それを  
培う教育、教師の在り方について (第七次提言)」 首相官邸 [http://www.kantei.  
go.jp/jp/singi/kyouikusaiei/pdf/dai7\\_1.pdf](http://www.kantei.go.jp/jp/singi/kyouikusaiei/pdf/dai7_1.pdf) (検索日：2016年8月2日)

松下佳代 2015 『ディープ・アクティブラーニング 大学授業を深化させるた  
めに』 勁草書房

三宅えり子 2009 「女子大学と共学大学における女子教育力の比較研究」『同

## II 実践の展開

- 志社女子大学学術研究年報』第60巻：19-30 同志社女子大学
- 文部科学省初等中等教育局児童生徒課 2008年 「体験活動事例集－体験のススメ－ [平成17、18年度 豊かな体験活動推進事業より]」 文部科学省 [http://www.mext.go.jp/a\\_menu/shotou/seitoshidou/04121502/055/003.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/seitoshidou/04121502/055/003.htm) （検索日：2016年8月17日）
- 日経BPコンサルティング 2012 「企業に必要なスキルと大学教育に関する調査」 <http://consult.nikkeibp.co.jp/news/2012/0821bc/>（検索日：2016年7月22日）
- 日本経済団体連合会 2016 「2015年度 新卒採用に関するアンケート調査結果の概要」 [http://www.keidanren.or.jp/policy/2016/012\\_gaiyo.pdf](http://www.keidanren.or.jp/policy/2016/012_gaiyo.pdf)（検索日：2016年7月22日）
- 野村総合研究所 2015 「日本の労働人口の49%が人工知能やロボット等で代替可能に－601種の職業ごとに、コンピューター技術による代替確率を試算－」 [https://www.nri.com/jp/news/2015/151202\\_1.aspx](https://www.nri.com/jp/news/2015/151202_1.aspx)（検索日：2016年8月3日）
- 大槻奈巳 2011 「いまどんな女性人材が求められているのか」『NWEC実践研究』第1号：20-35 国立女性教育会館
- Tina Seelig (2012) *InGenius: A Crash Course on Creativity*, HarperCollins Publishers (=ティナ・シーリグ 2012 高遠裕子訳『未来を発明するためにいまできること』阪急コミュニケーションズ)
- 週刊東洋経済 2011年10月22日号「“女子だけ”だからこそ育つリーダーシップや就職力」68-69
- 武石恵美子 2014 「女性の意欲を高める企業の取り組み」 佐藤博樹・武石恵美子『ワーク・ライフ・バランス支援の課題 人材多様化時代における企業の対応』15-33 東京大学出版会

（あんざい・とおる 群馬県立女子大学教授）